

Когда и для чего делать анализ, подводить итоги инновационного управленческого проекта.

Еремина Татьяна Владимировна
заместитель заведующего по ВМР
МБДОУ ДС №47 «Радуга» г. Светлоград

ДЛЯ СПРАВКИ. По определению «анализ» - это метод научного исследования путём рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей чего-нибудь.

Анализ проекта – один из важных, сложных и многоплановых этапов подведения итогов проекта. Он должен основываться на конструктивном подходе и объективной оценке самих участников, а не сторонних наблюдателей.

Для долгосрочных, многоэтапных проектов анализ целесообразно проводить ежегодно или сразу же по завершению каждого существенного этапа. Это дает возможность определить полноту и своевременность действий в соответствии с планом работы над проектом. В случае отклонения от графика – выявить причины, препятствующие реализации отдельных мероприятий или всего этапа в полной мере. Анализ позволяет внести своевременные коррективы, подобрать более эффективные методы работы и тщательнее продумать возможные риски в дальнейшей реализации и избежать факторов, ставящих под угрозу успешность проекта в целом.

На этапе завершения работы подведение итогов позволяет проанализировать имеющиеся результаты (как хорошие, так и не очень) на основе документации промежуточных анализов каждого этапа и сделать объективные выводы:

- выявить плюсы и минусы планирования и реализации проекта;
- сопоставить планируемый и фактический результат;
- сопоставить полноту реализации проекта мероприятиям, включенным в

Программу проекта

- получить полезную обратную связь от каждого сотрудника, в большей или меньшей степени задействованного в проекте;
- оценить роль, влияние и успехи участников проекта;
- продумать возможные последствия по итогам проекта.

Основная цель подведения итогов на этапе завершения проекта - улучшение работы коллектива, отдельных направлений деятельности ДОУ. повышение качества коллективной работы и готовности к сотрудничеству.

Задачи:

- обогатить управленческую базу знаний;
- организовать конструктивные потоки обмена мнениями;
- повысить уровень профессионального общения в коллективе;
- повышение компетентности педагогов;
- диссеминация опыта на разных уровнях (внутри ДОУ, на муниципальном, краевом/областном, федеральном уровне).

Кто участвует в анализе проекта, подведении итогов?

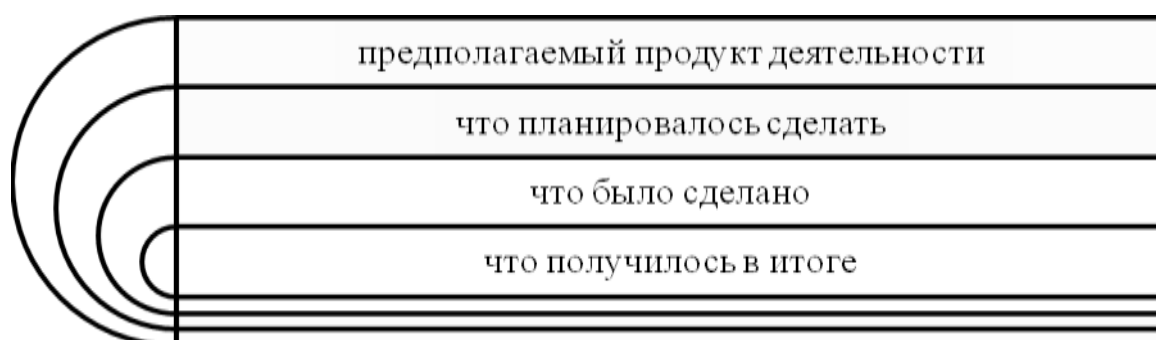
Процесс подведения итогов организует руководитель проекта. К сбору, анализу и формулированию выводов привлекаются все члены рабочей группы, в том числе, по согласованию, научный консультант (если таковой привлекался на этапах разработки или реализации проекта). Наибольшую объективность приобретает коллективный анализ, в который вовлечены все участники проектной деятельности.

ВАЖНО! Подведение итогов проекта или анализ ни в коем случае не должны переходить в разряд «поиска виноватых». При выявлении проблем большей эффективности следует ожидать от нахождения конструктивного решения выхода из сложившейся ситуации для ответственного за исполнение, а не перевод его в ранг «виновника происшедшего» с последующим «порицанием».

Что должен включать в себя сбор информации

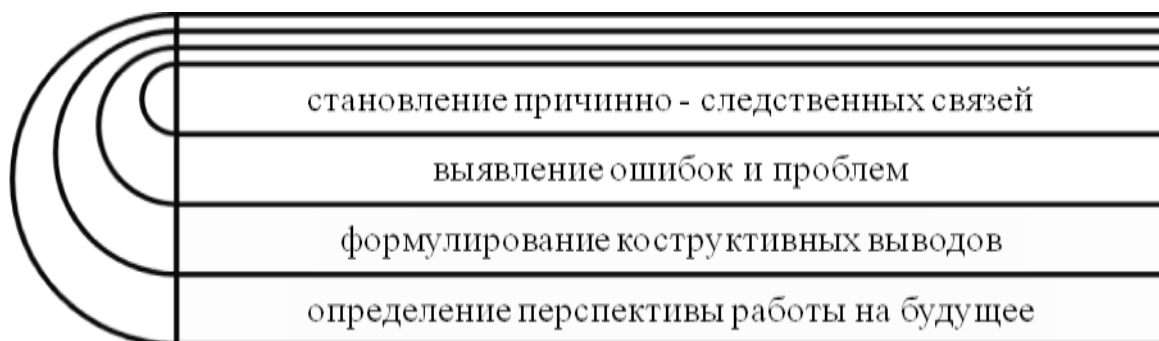
Сбор информации проводится по всем темам, включенным в отдельные этапы. Особый акцент делается на тех из них, которые имеют наибольшее влияние на успех или сопряжены с предполагаемыми факторами риска.

Проводится по следующим пунктам:



Анализ информации

Анализ собранной информации сводится к установлению причинно – следственных связей по принципу «Почему так?» на основе сравнения планирования и предполагаемого продукта деятельности с фактическим результатом, через выявление ошибок и умение делать конструктивные выводы из накопленного опыта с определением перспективы работы на будущее:



ВАЖНО! Необходимо анализировать не только проблемы, а также успехи.

Как сделать анализ деятельности более эффективным?

К анализу и определению выводов можно подойти традиционно: дать распоряжение членам творческой группы подготовить необходимый документ в определенные сроки. В этом случае большая вероятность того, что по итогам такой деятельности на стол руководителю лягут формализованные отчеты, содержащие минимально объективный анализ состояния дел на данном этапе (так сказать, «надерганные из Интернета»).

Второй вариант – более творческий, требующий определенных временных и интеллектуальных затрат, но, при этом, в значительной степени упрощающий для сотрудников процесс вычленения главных существенных мыслей по каждому направлению, которые в дальнейшем и лягут в основу отчета, в большей степени отражающего реальное состояние дел. Рассмотрим некоторые из наиболее эффективных, на наш взгляд, приемов взаимодействия с участниками творческой группы.

Прием «Хоровод личных достижений»

Цель: Выявить эффективность проекта в аспекте повышения уровня компетентности участников проекта, наметить перспективу последствий посредством выявления максимально актуальных для коллег вопросов.

Оборудование: Маркерная доска для рисования, разноцветные маркеры (можно использовать фланелеграф и шерстяную пряжу; ученическую доску и цветные мелки и т.д.), стикеры для заметок, ручки по количеству участников.

Методика проведения:

Шаг 1. Всем сотрудникам, задействованным в проекте, предлагается выбрать маркер любого цвета и схематически на доске изобразить себя, как участника проекта так, чтобы все нарисованные человечки составляли хоровод. Обозначить ФИО.

Данное задание позволяет выявить психологическую самооценку степени участия, комфортности сотрудников при реализации проекта.

Шаг 2. Присутствующим предлагается на стикерах для заметок написать ответ на один – единственный вопрос: «Что нового я узнал (освоил) во время работы над проектом?».

По мере выполнения данного задания стикеры крепятся рядом с человечком, изображенным на доске.

Шаг 3. Каждому участнику предлагается ознакомиться с надписями на стикерах. Затем своим маркером соединить свой стикер с теми, на которых написано то, что ему хотелось бы тоже узнать (освоить).

КАРТИНКА 1, 2

Прием «Радуга»

Цель: анализ опыта, полученного в ходе реализации проекта с целью дальнейшей координации действий (своевременной доработки, внесения необходимых изменений и т.д.) для большей успешности.

Оборудование: ученическая доска (маркерная доска или фланелеграф и т.д.), стикеры или для заметок (как вариант - листы из блока для заметок, нарезанные квадраты из цветной/тонирующей бумаги) в соответствии с цветами радуги, ручки по количеству участников.

Методика проведения:

Участники творческой группы, задействованные в проекте, поочередно обсуждают вопросы и записывают свою точку зрения на стикерах по принципу:

Красный – Какие затруднения у Вас возникли во время работы над проектом?

Оранжевый – Какие ошибки (проблемы) были выявлены Вами в ходе реализации проекта?

Желтый – Что необходимо сделать для улучшения проекта?

Зеленый – Что в ходе реализации проекта было наиболее удачным?

Голубой – Как вы считаете, как бы мог развиваться проект в дальнейшем?

Синий – Ваши идеи по возможной теме следующего проекта в ДОУ?

Фиолетовый – ФИО

При этом необходимо акцентировать внимание присутствующих, что данные не станут основой для поощрений или взысканий; ответ необходим продуманный, взвешенный и четко сформулированный для дальнейшей координации действий (своевременной доработки, внесения необходимых изменений и т.д.) для большей успешности проекта. Если участник затрудняется дать ответ на какой – то из вопросов, во избежание нечетких формулировок или общих фраз, стикер лучше оставить пустым и вернуться к этому вопросу дня через 3.

По мере заполнения стикеров, они вывешиваются на доску каждый участник - под своим фиолетовым стикером так, чтобы получилась радуга. Для фиксации радугу можно сфотографировать.

Вертикальный анализ (от фиолетового до красного стикеров, заполненных одним человеком) позволит выявить, какие затруднения возникают у каждого отдельно взятого человека, чем он мог бы поделиться с коллегами, в каких мероприятиях может быть задействован в перспективе.

Горизонтальный анализ (отдельно по цветам, без акцента на их авторстве) дает общее представление по конкретному вопросу.

Прием «Ретроспектива проекта»

Цель: проведение детального и глубокого анализа полученного опыта в хронологическом ключе.

Оборудование: стикеры для заметок желтого и серого цветов, ручки по количеству участников, «Лента времени», соответствующая определенному периоду реализации проекта (выполненная на ленте бумаги для факса или на доске – мелом/маркером).

Методика проведения:

Шаг 1. Участникам проекта предлагается определить по 3 позитивных и 36 негативных события, случившихся в ходе реализации проекта. Стикеры заполняются по принципу: один стикер – один ответ. По мере заполнения, они размещаются на «Ленте времени» в точке, примерно соответствующей описываемому участником случаю.

В результате получается хронологическая визуализация проекта с описанием негативных позитивных результатов.

Шаг 2. Участникам предлагается ознакомиться и проанализировать получившуюся ретроспективу проекта и ответить на вопросы:

- «Как закрепить положительный опыт?»
- «Как не допустить повторения ошибок?»

Техника «Перспектива»

Цель: определение последствий на данном этапе.

Оборудование: прямоугольные листы бумаги (большой, средний, поменьше), ручки по количеству присутствующих.

Методика проведения:

Шаг 1. Каждому из присутствующих предлагается продолжить предложение по теме реализуемого проекта и записать ответ на прямоугольном листе в соответствии:

Большой – «Продолжить ...»;

Средний – «Избегать ...»;

Маленький – «Начать ...»

По мере заполнения, листы плотно друг к другу крепятся на доску, составляя своего рода «перспективу» - большие под большими, средние под средними,...

Шаг 2. Участникам предлагается ознакомиться и проанализировать получившуюся перспективу проекта и ответить на вопросы:

- «Как эффективнее развивать проект?»
- «Как не допустить повторения ошибок?»

Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта – это столбиковая диаграмма, отражающая начало и конец проекта в хронологическом порядке совместно с каждой задачей или мероприятием, которые должны быть выполнены в заданный временной промежуток.

ВАЖНО! Диаграмма Ганта разрабатывается еще на этапе планирования, а в дальнейшем в проект вносятся необходимые поправки и изменения.

Цель: визуализация задач проекта на разных отрезках времени и их зависимости от предыдущих для оценки эффективности работы творческой группы и корректировки сроков и задач в случае необходимости.

Методика построения:

Шаг 1. Определить полный список всех задач проекта и временной интервал, отведенный на выполнение каждой из них.

Шаг 2. Ввести данные в систему управления проектами онлайн

Работа в данной системе помогает:

- Конкретизировать и детализировать каждый этап проекта (при введении ошибочных или неточных данных диаграмма не отразит реального состояния дел);
- Четко определить временные рамки для реализации каждого этапа (с учетом праздничных и выходных дней);
- Визуализация главных составляющих проекта (легко можно следить какие действия предполагаются в ближайшем будущем);
- Возможность оценки эффективности работы творческой группы в любой момент времени;
- Своевременность выявления несоответствия запланированных действий или сроков исполнения определенных этапов;
- Возможность корректировки сроков и задач в случае необходимости.

Что делать, если выявлены проблемы?

Шаг 1. Четко определить сущность проблемы (в чем именно она заключается):

– несоответствие даты проведения отдельных этапов (мероприятий) установленным срокам;

– отсутствие или перерасход необходимых ресурсов;

– не выполнение поставленных задач.

Шаг 2. Выявить причину данной проблемы, которая может заключаться в следующем:

Причина 1. Ключевые сотрудники по каким – либо причинам не могут участвовать в реализации проекта (длительность болезни, увольнение, декрет и др.)

Причина 2. Изменились экономические условия.

Причина 3. Возник личный конфликт среди участников творческой группы.

Причина 4. Появились более современные методы и технологии по сравнению с используемыми в проекте.

Причина 5. Проект потерял актуальность для системы образования.

Причина 6. Недостаточная проработанность Программы проекта.

Причина 7. Изменились приоритеты ДООУ.

Шаг 3. Продумайте варианты выхода из затруднений, например:

– Причина 1:

Проанализируйте штат основных сотрудников.

Выясните, кто из них все так же заинтересован в успешности и необходимости реализации проекта и кого из выявленных незадействованных на начальном этапе сотрудников можно привлечь для дальнейшей работы над проектом (возможно, кто-то из сотрудников сам проявит желание).

Обсудите кандидатуры и изберите замену

На педагогическом совете (или заседании другого органа самоуправления, к компетенции которого данная функция относится) обсудите предполагаемую замену. Если кандидатов несколько - необходимо дать возможность самим кандидатам убедить коллектив в своей состоятельности для дальнейшей реализации проекта, после чего посредством голосования изберите нового участника творческой группы с внесением данных пунктов в протокол.

Утвердите приказом заведующего назначение.

– Причина 3

Найдите компромисс для конфликтующих сторон

Выявите причины возникшего конфликта, помогите при обоюдном согласии сторон найти компромиссное решение.

Настройте участников на успех.

Побеседуйте с участниками проекта о необходимости совместного взаимодействия над оставшейся частью проекта, являющегося важным фактором успешности всего проекта.

– Причины 4,5,7

Уточните задачи проекта

Вместе с руководителем проекта и творческой группой актуализируйте поставленные задачи. Убедитесь, в том, что они выполнимы и соответствуют потребностям проекта.

Обновите план реализации проекта

Исключите неоднозначности, возникшие в прежнем плане в контексте обновленных задач.

Сделайте переназначения

Доведите до сведения всех участников их роли в дальнейшей работе над оставшейся частью проекта и обязанности.

Скорректируйте персональные задачи членов творческой группы

Скорректируйте с каждым участником его персональные задачи в соответствии с изменениями в общих задачах проекта.

Настройте всех участников на успех.

Обсудите и согласуйте необходимые изменения в Программу проекта

На педагогическом совете (или заседании другого органа самоуправления, к компетенции которого данная функция относится) обсудите предполагаемые изменения. Дайте возможность высказаться всему коллективу – иногда свежее мнение бывает очень кстати. Проконтролируйте обсуждение необходимых изменений и принятые решения в протокол.

Утвердите приказом изменения в Программу проекта.

– Причина 6

Разработайте жизнеспособный график работ

Вместе с творческой группой продумайте изменения в исходный график. Соблюдайте четкость формулировок, реальность достижения запланированного, взвешенность сроков реализации. Начатые мероприятия с учетом корректировок должны быть выполнены в установленные сроки.

Проведите необходимые персональные назначения

При необходимости подберите новых участников проекта. Убедитесь, что все понимают, что от них требуется, и готовы это выполнить.

Пересмотрите план управления предполагаемыми рисками

Поскольку в Программу проекта были внесены существенные изменения, это не может не отразиться на возможных рисках проекта. Выявите и проанализируйте их, а затем составьте план управления рисками, направленный на своевременное применение превентивных мер для снижения риска их возникновения, а так же устранения в случае невозможности избежания. Данный план в течение всего времени работы ад проектом необходимо неоднократно пересматривать.

Настройте всех участников на успех.

Обсудите и согласуйте необходимые изменения в Программу проекта

На педагогическом совете (или заседании другого органа самоуправления, к компетенции которого данная функция относится) обсудите предполагаемые изменения. Дайте возможность высказаться всему коллективу – иногда свежее мнение бывает очень кстати. Проконтролируйте обсуждение необходимых изменений и принятые решения в протокол.

Утвердите приказом изменения в Программу проекта.

Отчет по итогам реализации проекта (Приложение 1)

Важным фактором успеха всего проекта является готовность руководства поддержать участников проекта, оказать своевременную помощь и, в случае необходимости, возможность изыскать необходимые ресурсы, финансирование.

В случае, если по каким – о причинам проект не был реализован в полной мере, либо приостановлен вовсе – это «тревожный звоночек», который должен послужить поводом для серьезных размышлений и поводом для последующей интенсивной работы по повышению уровня квалификации педагогического состава ДОУ, компетентности руководителей, так как стратегическое планирование – основа деятельности любого учреждения, влияющая на эффективность работы всего коллектива и качество образования в целом.

Если проект оказался успешным для коллектива, это воодушевляет, придает уверенности участникам творческой группы и мотивирует на разработку последующих проектов (возможно уже муниципального, регионального, федерального уровней) с опорой на имеющийся положительный опыт. А членам коллектива задает положительный импульс для большей профессиональной активности, творчества и инициативности, и что лучшим образом сказывается на деятельности ДОУ.